



Gestor como monitor e coordenador

Muito se fala em flexibilidade e adaptabilidade nas organizações, porém, também é necessário estabilidade e continuidade com a criação de rotinas e procedimentos, especialmente, em determinadas áreas, tais como: no controle da qualidade, na contabilidade, na conformidade legal e na manufatura. Assim, um dos grandes desafios do gestor é realizar projetos especiais enquanto as tarefas rotineiras são executadas.

Nesse sentido, uma das tarefas mais triviais do gestor é a gestão do fluxo de informações. Quer dizer, hoje em dia, todos nós estamos constantemente sendo inundados de informações, assim, é importante saber selecionar o que realmente é útil. Winston propôs o sistema *traffing* (metáfora de controle do tráfego), que é bastante aplicável aos e-mails. De acordo com o autor, quando você recebe uma mensagem, precisa escolher entre quatro opções: excluir ou jogar fora, encaminhar, responder/agir ou arquivar (em pastas do e-mail ou pastas físicas, se a mensagem for física). Além disso, ele recomenda que caso a mensagem demore mais que 5 minutos para ser lida, você deve classificar para responder. Parece óbvio, mas a ideia é que você não acumule papelada em sua mesa e nem e-mails na sua caixa de entrada, de maneira que você não perca tempo manuseando a mesma mensagem (seja eletrônica ou física) mais de uma vez. Ademais, desta forma, estará priorizando o que é importante. Para ir além, Covey argumenta que temos dificuldade em distinguir o que é importante do que é urgente - algo que requer atenção imediata. Nem sempre o que é importante (mesmo que seja pra caramba) é urgente.

Outro desafio decorrente do paradoxo entre flexibilidade e estabilidade são as *equipes multifuncionais*, isto é, grupos formados por diferentes unidades organizacionais para trabalhar em uma tarefa ou projeto comum. Tal configuração parte da premissa que tarefas complexas exigem mais integração funcional e menos burocracia para reduzir ineficiências na comunicação e na integração, que acontecem, muitas vezes, em razão da departamentalização. Essas equipes se tornaram populares na década de 1990, em razão das novas tecnologias que permitiram a realização do trabalho de qualquer parte do mundo. Hoje, essas equipes são formadas e dispensadas com facilidade, seus membros fazem parte de vários projetos simultaneamente, respondendo a vários chefes. Assim, elas exigem bastante coordenação e integração substancial.

De acordo com alguns estudiosos, as equipes passam por 5 etapas: a formação, a erupção/tormenta, normalização, realização/desempenho e encerramento/desintegração. São vantagens das equipes: geram informações mais completas e mais conhecimento, oferecem maior diversidade de pontos de vista, geram decisões de alta qualidade e levam a uma maior aceitação das decisões. São desvantagens: consomem mais tempo, pressão da conformidade em grupos, podem ser dominados por poucos membros e diluem a responsabilidade pelos resultados. As equipes possuem variáveis estruturais, que são: liderança formal, papéis, normas, status do grupo, tamanho, composição e grau de coesão. São fatores importantes para aumentar a coesão da equipe: acordos sobre os objetivos, frequência das interações, atratividade pessoal, competição **inter**grupal e avaliação favorável. São fatores que diminuem a coesão: desacordos quanto aos objetivos, tamanho grande do grupo, experiências desagradáveis, competição **intra**grupal e dominação por um ou mais membros. As habilidades necessárias para o sucesso de uma equipe são: comunicação, autogerenciamento, liderança, responsabilidade, apoio à diversidade, retroação e avaliação,

planejamento estratégico, conduzir reuniões bem-sucedidas, resolver conflitos e desfrutar.



Para Robbins (2005), existem quatro tipos de equipes: de solução de problemas, multifuncionais, autogerenciadas e virtuais. Outras classificações, de outros autores, são as equipes funcionais, por fluxo de trabalho ou células, equipes temporárias e equipes de risco. Ainda para Robbins (2005), são quatro os principais fatores para a equipe ter sucesso, a saber: **o contexto** - Recursos adequados, liderança e estrutura, clima de confiança, sistema de avaliação de desempenho e recompensas; **a composição** - qualidade dos participantes, personalidade, distribuição dos papéis, diversidade, tamanho, flexibilidade dos membros e preferência dos membros; **o processo** - objetivos em comum, metas específicas, confiança, níveis de conflito e folga social; e o **projeto de trabalho** - autonomia, variedade de habilidades, identidade e significado de tarefa.

As **equipes multifuncionais** geralmente são aplicadas em *projetos* que: são *temporários*, com começo e fim previstos; são *únicos* - ainda que haja semelhanças como equipe e objetivo, os projetos sempre serão diferentes, seja em razão de alterações na legislação, nas condições climáticas, nas práticas, etc., de todo modo, a própria experiência dos membros será diferente em uma segunda vez que um projeto semelhante for executado; e *criam um produto, serviço ou resultado exclusivo.* Os projetos podem ter diversos tamanhos, inclusive, os grandes projetos podem ser desmembrados em vários subprojetos ou ficarem sob a responsabilidade de um setor específico da organização que gerenciará o portfólio de projetos (conjunto de programas e/ou projetos). Já os programas agrupam projetos relacionados. São vantagem do gerenciamento de projetos para as organizações: aumento do comprometimento com os objetivos e resultados, disponibilidade das informações para tomar decisões, minimização dos riscos negativos (por

meio do gerenciamento de riscos), aumento da integração entre as áreas, melhoria na qualidade dos resultados, redução dos prazos de entrega, aumento da produtividade da equipe, otimização na utilização de recursos e aumento no retorno sobre o investimento.

Assim, projetos são compostos por pessoas - *equipe multidisciplinar*, processo - todas as atividades para gerenciar o projeto e tecnologia - as ferramentas que serão utilizadas para fazer o gerenciamento do projeto (um software, um banco de dados, um sistema de comunicação). De acordo com o PMBOK (*Project Management Body of knowledge*), o livro do PMI (*Project Management Institute*), em um projeto existem 10 áreas de conhecimento para gerenciar, a saber: *aquisições*; *recursos*; *integração*; *riscos*; *partes interessadas; comunicações*; *cronograma*; *custos*; *escopo* e *qualidade*. O ciclo de vida do projeto tem as seguintes etapas: Início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e o encerramento do projeto. Além disso, existem os grupos de processo. São eles: processo de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de controle e processos de encerramento.

Por outro lado, estabelecer e manter a estabilidade e controle depende de sistemas efetivos de medição e monitoramento. Assim, os indicadores de desempenho são a principal forma de medir e monitorar o *desempenho organizacional* (esforço + resultados). Segundo Januzzi, os indicadores podem ser classificados de acordo com sua natureza em: *indicadores-insumo* - descrevem a disponibilidade de recursos humanos, financeiros ou de equipamentos; *indicadores-resultado* - avaliam a eficácia; *indicadores-impacto* - descrevem os efeitos e os impactos; e os *indicadores-processo* - "indicadores intermediários, que traduzem, em medidas quantitativas, o esforço operacional" (JANNUZZI, 2005, p.144). Existe também a tipologia de Graças Rua que classifica os indicadores em três tipos: *indicadores estratégicos* - avaliam o quanto a organização está

alcançando a visão de futuro; *indicadores de processo* – que são os indicadores de produtividade (eficiência), indicadores de qualidade (eficácia), indicadores de efetividade (impacto) e indicadores de capacidade; e os *indicadores de projeto* – avalia como um projeto está sendo desenvolvido. E quais são as variáveis avaliadas pelos indicadores? Custo, tempo, quantidade, qualidade.

Para manter a estabilidade e continuidade, é necessário *padronizar processos* (de produção e administrativos). Quer dizer, é preciso normatizar e organizar o fluxo de trabalho de forma a garantir a melhor forma de execução. São vantagens da padronização: a redução de erros e perdas (melhora a eficiência), melhora a qualidade de produtos e serviços, promove uma cultura de treinamento e reduz custos.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, principalmente em relação ao gerenciamento de fluxo de informações, recomenda-se assistir ao vídeo "5 REGRAS DE ETIQUETA CORPORATIVA PARA VOCÊ ESCREVER EMAILS MELHORES NO SEU TRABALHO!" do canal "Hackeando a Carreira".

Referência Bibliográfica

JANNUZZI, P. de M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do serviço público**, [*s.*

l.], 2005. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/222/227. Aces em: 1 dez. 2022.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; BRIGHT, D. S. **Competências Gerenciais.** [*S. l.*]: Campus, 2015. 432 p.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2005. 560 p. ISBN 9788576050025.

Ir para exercício